

Stress

mellem psykisk arbejdsmiljø og selvregulering

Kamp, Annette; Nielsen, Klaus Tranetoft

Publication date:
2005

Document Version
Peer-review version

Citation for published version (APA):

Kamp, A., & Nielsen, K. T. (2005). *Stress: mellem psykisk arbejdsmiljø og selvregulering*. Paper præsenteret ved Dansk Sociolog Kongres - Den ny kapitalisme – Tendenser og kritik., Roskilde, Danmark.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Stress – mellem psykisk arbejdsmiljø og selvregulering

*Annette Kamp og Klaus T Nielsen
Institut for Teknologi, Miljø og Samfund, RUC*

UDKAST

Indledning

Stress er bagsiden af det nye arbejde. Fagblade og dagblade fylder os dagligt med historier om det selvrealiserende og selvstændige arbejde, men også om at det ikke er alle der klarer det. I stigende grad tematiseres arbejdets nye problemer som et individuelt anliggende, et spørgsmål om personlighed, om selvregulering og om Human Ressource management. Men problematikken tages også op som et spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, altså et mere kollektivt anliggende som kan reguleres med reference til de belastnings- og problemorienterede begreber og forståelser, der er udviklet som led i arbejdsmiljøreguleringen.

I dette paper¹ vil vi belyse spændingen mellem de to måder at regulere stress på. Først ser vi nærmere på den historiske udvikling af arbejdsmiljøreguleringen og diskuterer dens bevægelse mod stadig større refleksivitet og governance. En hovedpointe er arbejdsmiljøreguleringen i en lang periode har bevæget sig mod en (moderat) form for nyliberal regulering, med vægt på kontrakter, egenregulering og selvudvikling-former som potentielt overskrider det industrielle paradigme den er rundet af, og som i højere grad kan rumme komplekse problemer – såsom stress – med uklare koblinger mellem belastning og sygdom. Men at de seneste udviklinger på området snarere er præget af liberalisme og dermed en regulering, som sætter en anden dagsorden.

Dernæst præsenterer vi på nogle cases som illustrerer hvordan de to reguleringsformer konkurrerer om at sætte dagsordenen for virksomhedernes håndtering af stress, og de dynamikker og konflikter som det afføder.

¹ Dette paper er skrevet på baggrund af to forskningsprojekter: VIPS-projektet og Projekt: Netværksregulering af Arbejdsmiljøet.

Vores argument er at hvis arbejdsmiljøreguleringen skal spille en væsentlig rolle i fremtiden, må den være i stand til på overbevisende vis at kunne konceptualisere det nye arbejdslivs problemer. Det vil sige at reguleringen skal levere en forståelsesramme, der definerer problemer og peger på løsninger – altså udgør en teori om det ny arbejdslivs problemer. Og i den forbindelse skal der også udpeges institutioner og aktører der i forskellige roller kan og skal deltage i relevante processer.

Papiret repræsenterer 'work in progress'; analysen af den historiske udvikling i arbejdsmiljøreguleringen fremstår derfor i større detailrigdom end nødvendigt for at understøtte papirets pointer, og case studierne er endnu på et så tidligt stadium at analysen har karakter af en arbejdsskitse. Men så meget desto mere kan vi drage nytte af faglige diskussioner i workshoppen.

1. Stress – problemer i det moderne arbejdsliv

Det moderne arbejde byder både på udviklingsmuligheder, muligheder for at skabe mening og muligheder for at skabe identitet. Men samtidig kan det, som under nogle omstændigheder er spændende udfordringer for nogle individer, under andre betingelser eller for andre individer udgøre alvorlige belastninger. Det handler om et komplekst samspil mellem den enkeltes ressourcer (på et givet tidspunkt), udfordringerne og den sociale kontekst som udfordringerne udspilles i. En traditionel risikotænkning hvor man forsøger at fastlægge sammenhængen mellem en belastning og dens skadelige effekt, har altid været behæftet med store usikkerheder, vanskeligheder ved at tage højde for multifaktoriel eksponering og variation mellem individer. Men når det gælder stress i det moderne arbejdsliv støder denne risikotænkning på mere grundlæggende vanskeligheder. Det, som kan være en belastning i visse situationer, kan i andre situationer være det, som udvikler og forbedrer arbejdsmiljøet. Simple eksponerings-effekt-modeller er rimeligvis ikke brugbare, men heller ikke krav-kontrol modellen², som er en avanceret eksponerings-effekt-model, og som i vid udtrækning anvendes i reguleringen af det psykiske arbejdsmiljø kan uden videre anvendes. Krav-kontrol-modellen hviler på en antagelse om, at der kan identificeres krav i arbejdet, og beskæftiger sig med, i hvilket omfang medarbejderne har indflydelse på det, der skal til for at opfylde kravene. I det grænseløse arbejde er det i en vis forstand medarbejderen selv som stiller kravene; og arbejdets organisering er et led i en bestandige omstillings- og udviklingsproces. Denne proces, som selvfølgelig sættes i gang 'udefra', i-tale-sættes som baseret på medarbejdernes selvledelse, som værende under den enkeltes kontrol, og som en proces, der tilgodeser den villige medarbejders behov for udfordringer og udvikling. Arbejdets konstante omstilling og udvikling bliver på den måde en vigtig del af den enkelte medarbejders løbende konstruktion af egen identitet; et identitetsprojekt.

² Karasek og Thorells (1990) Job-Strain model har i de seneste år været rammen for at forklare sammenhængen mellem psykiske arbejdsmiljø og helbredsmaessige konsekvenser. Modellen omfatter to dimensioner. Krav – psykiske krav i arbejdet såsom højt arbejdspress, uklare forventninger, lang arbejdstid mm- og Kontrol: indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Limborg (2002) foreslår ud fra sit studie af det fleksible arbejde, at konceptualisere dets risici som 'ubalancer' af organisatorisk eller social art. En interessant iagttagelse i hans casestudier er, at det, at medarbejderne oplever, at de ikke kan i-tale-sætte modsætninger i arbejdet, bliver en væsentlig kilde til stress. "*Problemet er ikke at arbejdsmængden er stor, men at man oplever at der ikke kan føres en dialog om hvad der er et rimeligt arbejdspress i forhold til opgaven ressourcen og den kvalitet man ønsker*" (Limborg 2002, 330).

Man kan med Willmott (1993) tale om at den udviklingsorienterede diskurs om den menneskelige ressource skaber et sprog, som fungerer *newspeak* – med reference til George Orwells klassiker '1984'. Argumentet er, at sproget nærmest udelukker, at man kan forbinde det nye arbejde med temaer som hører ind under den traditionelle *industrial relations*- og konflikt-tænkning. Diskursen om det moderne arbejde giver muligheder for bestemte positioner: Medarbejderen er udviklingsparat, engageret og loyal – og de, som har problemer med at udfylde denne position, kan ofte komme til at opleve sig selv som bagstræberiske eller dårlige til at administrere deres egen ressourcer (Casey 1999, Tynell 2002). Dermed kan det også være vanskeligt at tematisere de modsætninger, konflikter og belastninger som medarbejderne oplever i arbejdet.

Der er i disse studier – som forsøger at se de fremtidige udviklingstendenser i den type af cases – en tendens til at anskue diskursen om det fleksible arbejde som totaliserende. Vi vil imidlertid argumentere for at diskursen om det moderne arbejdsliv i den konkrete kontekst nok er mere modsætningsfuld og fragmenteret, og i disse modsætninger ser vi potentialet for forandringer (Fairclough 1995).

Her er der efter vores opfattelse behov for en arbejdsmiljødiskurs, der fokuserer på modsætninger og belastninger i det moderne arbejdsliv. Den kan potentielt skabe et sprog og en arena, hvor disse problemer kan debatteres som både kollektive og individuelle, som både belastende og udviklende og dermed bidrage til at forbedre arbejdsvilkårene.

Spørgsmålet er, hvorvidt arbejdsmiljøreguleringen som den har udviklet sig historisk kan mestre denne opgave, at skabe koncepter, begreber og arenaer som meningsfuldt kan bruges som afsæt for en indsats, der på en gang kan i-tale-sætte og forebygge stress i det moderne arbejdsliv.

Det kræver en regulering som giver mulighed for lokal løsning af komplekse problemer med rod i organisatoriske forhold, som inddrager og giver mulighed for forhandlinger og koalitionsbygning mellem mange aktører.

2. Fra Government til Governance

Nyere politologisk forskning tager udgangspunkt i hvordan den samfundsmæssige styring transformeres når styringen bliver mødt af en stigende samfundsmæssig differentiering og kompleksitet. Governance-tilgangen har i de senere år vundet stor indpas. I denne forståelse ses hverken central statslig styring, men heller ikke ren markedsregulering eller

løsninger, der alene baserer sig på civilsamfundet, som farbare veje til styring i stigende kompleksitet. Vi går derfor fra en ren hierarkisk styring, government, til forskellige former for governance. Her har myndighederne så at sige uddelegeret reguleringskompetencen til netværk af offentlige og ikke offentlige aktører i forskellige konfigurationer. Institutionerne og deres samspil i netværk er altså i fokus. Spørgsmål om hvilke egenskaber styringsnetværk skal have for at bidrage til en effektiv regulering af specifikke felter, har selvsagt optaget en del af forskningen (se fx Rhodes 1997), som med det formål har opstillet forskellige typologier til at karakterisere netværk – deres ressourcer, deres åbenhed eller lukkethed, deres stabilitet, den symmetri eller asymmetri der er mellem de inkluderede institutioner magt og ressourcer. Desuden diskuteres muligheder for metagovernance – altså for at den centrale myndighed kan udøve styring af de delvist selvstyrende netværk, der er i fokus (fx Jessop 2000).

Nyinstitutionalister som March & Olsen (1989, 1995) interesserer sig derimod for den handlekapacitet og de politiske identiteter, som udvikles, når sådanne netværk samler sig omkring en bestemt forståelse af problemer og løsninger og udvikler policy; og rejser spørgsmål om hvordan den demokratiske indflydelse sikres når politik ikke udvikles af de folkevalgte, men i mere eller mindre selvstyrende netværk

Endelig er dele af governance-tilgangen (bl.a. Thorning 2004) inspireret af den Foucauldianske forståelse af magt og styring – den såkaldte governmentality tilgang (Dean 1999, Rose 1999). Her rettes opmærksomheden mod, hvordan der i de nyliberale policydiskurser i stadig højere grad reguleres via selvdisciplinering. De peger på, at de avancerede nyliberale styringsformer retter sig mod at nå det yderste led med sin regulering – individet. Individet gives frihed til at opføre sig som et ansvarligt individ; reguleringen retter sig så mod at udvikle normerne for hvordan denne ansvarlighed skal forstås. Reguleringen søger altså at skabe subjektiviteter, identiteter og rationaler, at forme individers opfattelse af sig selv, af deres indbyrdes relation, deres omverden og af deres handlings-spillerum. Governmentality-traditionen beskæftiger sig dermed med refleksivitet ud fra et (bestemt) magtperspektiv, og med et kritisk blik på de samfundsmæssige tendenser, der ofte betegnes som individualisering.

I det næste afsnit skitseres træk af arbejdsmiljøreguleringens historie over en periode på 30 år. Vi trækker her i nogen grad på de mere funktionalistisk orienterede netværksbegreber. Dem bruger vi til at beskrive arbejdsmiljøreguleringens karakter af netværksregulering, og den rolle central styring af netværkene, metagovernance, spiller. Analytisk er vi dog primært inspirerede af governmentalityforståelsen. Her fokuseres på forandringer i styringsrationaler og styringsteknikker. Analysen er baseret på skriftlige kilder til belysning af policyudviklingen i perioden 1975-2004: Folketingsdebatter og -redegørelser, samt udredninger, evalueringer og rapporter udarbejdet på foranledning af myndighederne.

Det siger sig selv, at det, vi præsenterer på disse ret få sider, er et ret grovkornet billede. Vi fokuserer på de træk ved arbejdsmiljøreguleringen, som særligt har karakter af governance. Vi ser på, hvordan forståelsen af feltet, og hvordan reguleringsobjektet og de metodikker, der anvendes i reguleringen, forandres. Dette bruger vi som grundlag for at

diskutere, hvilke problemer og muligheder arbejdsmiljøreguleringen har for at tematisere og regulere det moderne arbejdslivs problemer.

3. Arbejdsmiljøregulering – et historisk rids

Den ny arbejdsmiljølov – medbestemmelse, korporativisme og netværksstyring

Arbejdsmiljøloven af 1975 reflekterer et skift fra materiel regulering til refleksiv regulering baseret på etablering af forskellige typer af institutioner og regulering af disse via procedurale krav. Med det udvidede sundhedsbegreb går man bort fra et snævert fokus på beskyttelse af arbejderne mod ulykker og umiddelbart sundhedsødelæggende forhold. Målet er et sikkert og sundt arbejdsmiljø, forebyggelse og fravær af både lang- og kort-sigtede belastninger. Det problemområde, der reguleres, er altså langt mere komplekst, og tilsvarende bygges på et rammelovsprincip, og der etableres en række institutioner, med sikkerhedsorganisationen som central, som skal medvirke til at udfylde rammerne og gennemsætte målsætningerne. Det er disse institutioners virke som reguleringen primært retter sig mod.

Arbejdsmiljøet tilhører et felt – arbejdsmarkedet – hvor parterne historisk set spiller en central rolle. Det, at arbejdsmarkedets parter suverænt – det vil sige uden megen indblanding fra staten – forhandler sig frem til løsninger, opfattes ligefrem som en del af 'den (succesrige) danske model'. Det er så at sige 'deres område'. Derfor er det uomgængeligt at arbejdsmarkedets parter tildeles en central rolle i reguleringen. Parterne har således en central rolle i det Arbejdsmiljøråd, som har til opgave at rådgive ministeren om alle mere væsentlige reguleringsinitiativer. De får ligeledes indflydelse i alle de institutioner, der opbygges for at tilvejebringe og formidle viden både af forskningsmæssig og mere praktisk karakter.

Psykisk arbejdsmiljø er et område, som igennem hele sin historie har været genstand for grænsedragningsdiskussioner. Arbejdsmiljø er, i modsætning til resten af arbejdsmarkedet, fjernet fra ren partsregulering, men de psykosociale dimensioner af arbejdet med deres klare sammenhænge til ledelsesret, til organiseringen af arbejdet og til medarbejdernes indflydelse på arbejdet, betyder at dets regulerbarhed som arbejdsmiljøbelastning altid har været omtvistet. Trivsel og psykisk arbejdsmiljø opfattedes – om end ikke ubetinget – som en del af arbejdsmiljøet og indgik i den store kortlægning af arbejdsmiljøet som blev gennemført som et kommissionsarbejde forud for lovgivningen (AMG af 1972, 1974). Men efter lovens gennemførelse som rammelov, skulle der gå flere år – og et mellemspil hvor parterne forsøgte sig med at etablere aftaler på området – før loven udfyldtes på dette område og det i praksis blev omfattet. Først i 1985 udvikles der begreber og metoder til Arbejdstilsynets kortlægning og vurdering af det psykiske arbejdsmiljø. Disse var baseret på en traditionel eksponerings-effekt-model. Via en analyse af arbejdsprocessen skulle der foretages en objektiv vurdering af de elementer som blev anset for psykisk belastende.

Et aspekt af det psykiske arbejdsmiljø som yderligere gør området konfliktpræget, er at psykisk arbejdsmiljø ofte kædes sammen med en kritik af den måde ledelsen udvikler

teknologi og organisation af virksomheden og af manglen på demokrati og medarbejderindflydelse på disse forhold i virksomheden.

Diskursen om arbejdsmiljø i årene omkring tilblivelsen og frem til midt-firserne præges af periodens mange arbejdskampe og af diskussionen omkring økonomisk demokrati og demokrati på arbejdspladsen. LO udsender allerede i 1968 en betænkning 'Demokrati på Arbejdspladsen'; DA og Industrirådet udarbejder i 1972 et debatoplæg 'Medarbejder – medejer – debatoplæg om økonomisk demokrati'. Arbejdsmiljøgruppen skriver i 1976: *"..Vi betragter den enkeltes indflydelse som et gode i sig selv på samme måde som demokrati på andre områder – i skolen, beboerdemokrati, lokalindflydelse.."* (AMG 1976, 24)

Det er i øvrigt fælles for de tre nordiske landes arbejdsmiljølovgivning som reformeres næsten samtidig (Lindøe 2001). I Sverige, hvor diskussionen om økonomisk demokrati er meget stærkere end i Danmark, indføres arbejdsmiljølovgivningen nærmest i konkurrence med medbestemmelseslovgivningen, og betragtes som tæt forbundne (Hydén 1990, refereret i Lindøe 2002).

Sikkerhedsorganisationen etableres således som en repræsentativ partssammensat institution, en institution der tilstræbes at fungere efter demokratiske principper. *'En demokratisk niche'* som den betegnes som i arbejdsmiljøgruppens rapport. Her diskuteres vanskelighederne ved at gennemføre sikkerhedsarbejde indenfor virksomhedens rammer, som ikke drives ud fra demokratiske ledelsesprincipper, men efter *'det i øvrigt gældende ledelsesprincip, hvor arbejdsgiveren træffer den endelige afgørelse'* (AMG 1972, 1973:100)

Der etableres en vidtgående regulering af den centrale institution, sikkerhedsorganisationen; af dennes virke, dens sammensætning, møder, opgaver og beføjelser, og ikke mindst det vidensgrundlag den opererer på. Repræsentanterne i SikkerhedsOrganisationen (SiO) underkastes desuden obligatorisk uddannelse. Med governmentality-termer kan dette betegnes som empowerment af denne institution; man bemægtiger og bemyndiger sikkerhedsorganisationen, men samtidig sker der en disciplinering og opdragelse af den institution, der er etableret til at varetage den lokale regulering, til en bestemt tænkning og til brug af bestemte teknikker og terminologi etc.

Viden ses som helt central for en regulering af området. Grundtanken er, at de konkrete problemer skal løses via virksomhedernes eget arbejdsmiljøarbejde, men med bistand udefra. Som det formuleres i kommissionsarbejdet forud for loven:

" Arbejdet skal udføres på basis af sagkundskab, herunder forskning om arbejdsmiljøets problemer. Det må være et mål at sammenføre speciel sagkundskab med arbejdspladsens praktiske almenviden. Det er nødvendigt at denne forskning koordineres og at kendskabet til den udbredes" (AMG 72, 1973:115)

Denne forståelse genfindes i lovgivningen (Burg m.fl. 1980) Med skridtet fra arbejderbeskyttelse til arbejdsmiljø er opmærksomheden rettet mod eksponeringen på arbejdspladsen. Med tidens bon mot er 'arbejdspladsen blevet patienten' og ikke arbejderren. Vidensproduktionen drejer sig således i første række om viden om risici i

arbejdsmiljøet. Fastlæggelse af viden om forholdet mellem eksponering og effekt er et central element. Det er forudsætningen for at gøre de forskellige arbejdsmiljøfaktorer regulerbare. I næste omgang kom viden i form af metoder til løsning af arbejdsmiljøproblemer. Her står teknisk forebyggelse i centrum.

Mange af de institutioner, der oprettes (eller tilpasses) med arbejdsmiljøloven, har derfor til opgave at genere og eller formidle viden. Dermed skal de levere støtte til det lokale arbejdsmiljøarbejde i sikkerhedsorganisationen – men selvsagt også til den politiske administrative del af systemet i forbindelse med den videre udvikling af reguleringen. Det drejer sig om

- Bedriftssundhedstjenesten(BST)
- Branchearbejdsmiljørådene (BAR; tidligere branchesikkerhedsråd (BSR))
- Arbejdsmiljøinstituttet (AMI)
- De arbejdsmedicinske klinikker
- Arbejdsmiljøfondet (AMF), men også
- Centrale dele af Arbejdstilsynet(AT)

Der er således etableret et netværk af institutioner; offentlige (AMI, arbejdsmedicinske klinikker, AT) og quasi-offentlige (BST, BAR, AMF), hvor ikke-offentlige organisationer, arbejdsmarkedets parter, spiller en væsentlig rolle. Alle disse institutioners virke reguleres centralt, fx via krav til hvilke typer opgaver de skal varetage, via godkendelse af handleplaner etc. Det er karakteristisk, at der er etableret få arenaer til at understøtte samspillet mellem institutionerne. Samspillet tematiseres jævnligt f.eks. i folketingets debatter om arbejdsmiljøreguleringens funktion, og i diverse evalueringer og udredninger (se fx Arbejdstilsynet 1990), og der etableres spontant fora til koordinering og vidensudveksling, men det styrkes ikke fra central side via institutionalisering og tildeling af ressourcer. Institutionerne har delvist komplementære funktioner, fx de arbejdsmedicinske klinikker, som er sygdomsudredende og behandlende, og AT som er regelsættende, med tilsyns- og kontrolopgaver. Men fælles har de opgaver omkring at skabe og/eller at formidle af viden. Fælles for institutionerne er et sundhedspolitisk perspektiv og fokus på forebyggelse.

Opfattelsen af viden er således først og fremmest baseret på et naturvidenskabeligt ideal, og der skelnes relativt skarpt mellem at skabe og formidle viden. Der er dog brudflader i det naturvidenskabelige ideal. Allerede i Arbejdsmiljøgruppens rapporter peges på vigtigheden af at tage udgangspunkt i 'den subjektive risikoopfattelse', i arbejderens egen opfattelse af problemer. Det et princip som senere konsolideres, og som kommer til at spille en vigtig rolle i det procesfokus, fokus på at understøtte forandrings- og forbedringsprocesser, som bliver mere og mere dominerende i reguleringen senere hen. Mange af de konflikter, der optræder omkring reguleringen i de efterfølgende år, kan ses som et spørgsmål om, hvad der skal forstås som relevant viden – og det er centralt for de styringsteknikker der udvikles.

Styringsrationer på Arbejdsmiljøfeltet

Et andet felt som kontinuert er genstand for omkalfatringer er diskursen om arbejdsmiljøfeltet og dermed styringsrationalet. Altså hvad er arbejdsmiljø for en slags problem, hvordan forstås det og hvilken betydning har det på virksomhedsplan, samfundsmæssigt og for den enkelte borger. I den første periode forstås arbejdsmiljøet i den dominerende diskurs som en del af konflikten mellem kapital og arbejde. Arbejdsgiverens forringelse af arbejdernes helbred er en del af udbytningen, så at sige. Arbejdsmiljøet er derfor en kamparena, hvor der føres kampe som i flere tilfælde har symbolsk karakter, de handler ikke kun om det konkrete problem som giver anledning til konflikten, men bliver en anledning til at gennemspille grundlæggende modsætningsforhold. Arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet bliver derfor i realiteten set som et nulsumsspil, hvor økonomi og arbejdsmiljø stilles overfor hinanden. En forslag stillet i folketetinget fra partiet Venstre indledes for eksempel med følgende passus:

"Idet folketetinget udtaler at arbejdsmiljølovens administration truer med yderligere at undergrave beskæftigelsen i danske virksomheder og økonomien på offentlige institutioner, pålægger folketetinget arbejdsministeren at stoppe udsendelsen af nye bekendtgørelser..." (Folketingstidende 1981/82:582)

Bedre arbejdsmiljø betyder bedre helbred for arbejdstagerne men økonomiske omkostninger for arbejdsgiverne. Dette er tydeligt i den konservative arbejdsminister redegørelse om arbejdsmiljø i 1983 (Folketingstidende 1983). Her er de økonomiske omkostninger ved at udfylde lovens rammer, og den belastning det vil udgøre for arbejdsgiveren i de for landet så stramme tider med lavkonjunktur og arbejdsløshed et gennemgående tema. "*De meget dyre foreslåede bekendtgørelser...er udskudt... " De udgiftskrævende krav til ...er blevet udskudt i 3 år.. " "Af hensyn til landbrugets økonomiske situation er der givet tidsubestemt dispensation..." (Folketingstidende 1983: 10604)*

Denne type af konflikter er der ikke eksplicit taget højde for i de konstruktioner som udgør arbejdsmiljøreguleringen. Parternes deltagelse fremstilles som, at de afhandlinger de foretager, skal gøre tiltag lettere implementerbare, parterne har ejerskab og løsningerne er tilpasset den politiske situation. Den paralyse som konflikter mellem de to parter i et asymmetrisk magtforhold kan fremkalde er der således ikke taget højde for. I forarbejderne til lovgivningen udarbejdes der en række forslag der skal medvirke til at stille parterne mere lige. Det foreslås at sikkerhedsrepræsentanterne gives flere rettigheder og at en større indsats for at opruste dem videnskabeligt sættes i værk (AMG 72, 1973). Dette indfris dog ikke med lovens vedtagelse. Det er en af grundene til at sikkerhedsorganisationen, som er reguleringens hjørnesteen, også bliver dens akilleshæl (se fx Frick 1994). Talrige rapporter og evalueringer diskuterer sikkerhedsorganisationens begrænsede succes (Arbejdsmiljørådet, 1994, Stranddorff m.fl.1992, Møller m.fl., 1988)

Fra medbestemmelse til ledelse - 90erne

Forandringer i arbejdsmiljødiskursen

Fra slutningen af firserne ombrydes den konfliktorienterede diskurs om arbejdsmiljø. Det indvarsles med den konservative Arbejdsminister Dyremoses redegørelse 'Arbejdsmiljø og øget vækst' (Folketingstidende 1986). Redegørelsen fremhæver, at man skal se arbejdsmiljø som en forudsætning for eller en integreret del af en strategi for vækst. Det er ikke så meget samarbejds- og motivationsdelen som er i fokus, som det er det innovative potentiale. Det er den erhvervspolitiske betydning af arbejdsmiljøet som understreges. Det er produktudvikling og innovation, det er bedre kvalitet og højere produktivitet. Dermed vristes feltet ud af en antagonistisk tænkning, – modsætning mellem økonomi og arbejdsmiljø, og gøres til et spørgsmål om rentabilitet. Redegørelsen afsluttes med følgende salut:

Med denne redegørelse håber regeringen at have givet startskuddet til det 'teknologiløb', der skal bringe os i stand til at opfylde de fremtidige arbejdsmiljøkrav på en sådan måde at det i stigende omfang betaler sig at investere i et godt arbejdsmiljø (Folketingstidende 1986:3462)

Der tales dog også om mindre sygefravær, motivationsbetinget fravær og personaleomsætning samt om bedre samarbejde og dermed færre arbejdsconflikter.

Redegørelsen modtages med skepsis og indvendinger, men i takt med den samfundsmæssige udvikling, med færre arbejdsconflikter og større grad af samarbejdstænkning, vinder denne diskurs, der understreger arbejdsmiljøet som en business case og som en kilde til samfundsmæssig vækst, frem. 10 år senere under en socialdemokratisk arbejdsminister gentages de samme formuleringer om et godt arbejdsmiljøet som en forudsætning for og et middel til innovation og vækst – og modtages som selvfølgeligheder.

Den traditionelle opfattelse af at investeringer i arbejdsmiljøet kun er en omkostning er efterhånden afløst af et mere nuanceret og positivt syn. Et godt arbejdsmiljø, gode arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder i arbejdet bliver nu kædet sammen med øget vækst. (Folketingstidende 1996:5338)

Diskursen om ydre miljø præger den samfundsmæssige debat og er på samme måde præget af argumenter om hvordan investeringer i renere teknologi, betaler sig også indenfor en snævrere virksomhedsøkonomisk ramme. Fra begyndelsen af 90erne er arbejdsmiljødiskursen søgt knyttet sammen med miljø, det ydre og indre miljø fremstilles som to sider af samme sag. Denne redegørelse fra 1996, som hedder rent arbejdsmiljø, sammenkæder ligeledes miljø-arbejdsmiljø og inkluderer arbejdsmiljø i den generelle bæredygtighedsdiskurs.

Hvad skal styres?

I 90erne står diskussioner af ledelse af arbejdsmiljøet i centrum. Den ministerielle redegørelse og handleplan Rent arbejdsmiljø 2005 (arbejdstilsynet 1994 og arbejdsministeriet 1996), lægger hovedvægten på virksomhedernes lokale arbejdsmiljøarbejde, det ses om krumtappen i at forbedre arbejdsmiljøet.

Her ses ledelsens rolle i at skabe prioritet, engagement og systematik i arbejdet som helt væsentlig. Men virksomhedsdemokratiet er ikke længere til debat, ej heller ledelsesbegrebet. Ledelse af arbejdsmiljøet anskues på linje med ledelse af andre af områder for ledelse, produktion, kvalitet, personale etc. Der sker altså en drejning hen imod ledelse, og det delvist bryder med participative demokratiske forståelse af Sikkerhedsorganisationen (Kamp 2001). I arbejdsmiljørådets perspektivrapport om sikkerhedsorganisationen (Arbejdsministeriet 1994) argumenteres der for at indsatsen må inddrage andre dele af organisationen, linjeorganisationen, udviklingsafdelingen osv. Derfor bør der åbnes op for et øget samarbejde mellem SU og SiO. Der peges endvidere på, at organiseringen af sikkerheds- og sundhedsarbejdet skal tilrettelægges mere fleksibelt ud fra den enkelte virksomheds og branches struktur. Med lovrevisioner i 1997 åbnes op for alternative organiseringer af sikkerhedsarbejdet. De kommunale og amtslige virksomheder arbejder i de følgende år med sammenlægning af SiU og SU (Mathiesen m.fl. 1998). Det lokale arbejde med arbejdsmiljø er altså stadig genstanden for regulering, men det er ikke så entydigt bundet til sikkerhedsorganisationen; andre samarbejdsorganer kan bruges. Og selv om parternes samarbejde stadig er centralt og ses som en forudsætning for arbejdet, så tages ledelsens primat for givet. Styringsbestrebelseerne retter sig altså i højere grad mod ledelsen og dermed mod virksomheden som sådan.

Klassificering, kontrakter og selvregulering

Også de prioriteringssystemer som udvikles af en af de centrale institutioner i netværket – Arbejdstilsynet – med virker til at konstruere virksomheden som styringsobjektet. Fra midten af firserne spiller branchetilhørsforhold en vigtig rolle. Arbejdsmiljøbelastningernes karakter og omfang knyttes til branchen, med dens karakteristiske konfiguration af mennesker teknologi og organisation. Branchetilhørsforhold danner således udgangspunktet for prioritering af indsatsen. Og branche rettede kampagner er en vigtig del af indsatsen for at forbedre arbejdsmiljøet (se i øvrigt Hasle m.fl. 2000 for en oversigt).

Fra midten af 90'erne begynder neoliberale styringsteknikker såsom selvregulering og kontrakter at spille en større rolle. I 1995 udvikles et simpelt klassificeringsskema, der inddeler virksomhederne i 3 grupper: De der kan og vil, De der vil men ikke kan, de der hverken kan eller vil. Det er viljen og evnen til at arbejde med forbedre arbejdsmiljøet (og overholde lovens krav) der refereres til. Gruppe to og tre underkastes forskellige grader af kontrol, sanktioner og vejledning mens gruppe et antages at kunne regulere sig selv. Det kaldes Tilpasset tilsyn og tages i brug i 1999. Klassificeringen i de tre grupper foretages af arbejdstilsynet, primært ud fra en kontrol af at de procedurale krav er opfyldt, først og fremmest at sikkerhedsorganisationen er på plads og overholder myndighedernes krav til dens virke.

Samtidig udvikles med inspiration i kvalitetssikringsområdet Ledelsessystemer for arbejdsmiljø, hierarkiske sæt af målsætninger og procedurer der skal sikre at arbejdsmiljøet lever op til fastlagte mål og stadig forbedres. Udviklingen i Norge og Sverige, hvor reformer i starten af 90'erne gør ledelsessystemer obligatoriske og sætter dem som det primære genstand for inspektion og kontrol), er selvsagt en stor inspirationskilde. (Lindøe 2001). I Danmark søger man at anspore virksomhederne til at indføre arbejdsmiljøled-

sessystemer, ved at gennemføre udviklingsprojekter og udarbejde materiale og vejledninger.

Systematik og kobling af arbejdsmiljø til andre forretningsområder er et vigtigt fokus, som det for eksempel fremgår af forordet til 'Inspirationshæftet' fra 1996
"Arbejdstilsynet ønsker gennem dette hæfte at inspirere danske virksomheder til at gøre systematisk arbejdsmiljøarbejde til en integreret del af virksomhedens miljø og kvalitetspolitik. Så de tankegange og metoder der kendes fra miljøledelses- og kvalitetsstyringssystemer også anvendes på arbejdsmiljøområdet (Arbejdstilsynet, udateret- Inspiration år 2005 -systematisk arbejdsmiljøarbejde')

Dette er yderligere et initiativ der skal føre til øget 'egenregulering'. Virksomheder, hvis ledelsessystem for arbejdsmiljø certificeres, anses for at tilhøre gruppe et, og kan – i en periode – fritages for tilsyn.

Der fokuseres altså i stigende grad på den enkelte virksomhed, ikke dens betingelse i form af arbejdsprocesser, organisation og teknologi, men dens identitet og adfærd. Reguleringen har altså slående ligheder med neoliberal regulering på for eksempel social og arbejdsmarkedsområdet. Her er egen evne selvudvikling og -forbedring helt central for hvordan man mødes som borger/klient (Järvinen 2003, Åkerstrøm 2003). Der fokuseres på identitet og adfærd. På arbejdsmiljøområdet er det ikke individet men virksomheden som er i centrum og hvis identitet og adfærd som vurderes.

Koncepter for rådgivning og vejledning

De forandringer, som er beskrevet ovenfor kan genfindes, når vi vender blikket mod de 'blødere' styringsmetodikker der udvikles. Her tænkes på de koncepter for rådgivning og vejledning som udvikles i arbejdsmiljønetværket. Opfattelsen af hvad der er relevant viden i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet undergår store forandringer.

Eksponeringsmodellen, viden om sammenhænge mellem eksponering og belastning, er til stadighed bærende for den sektorforskning der udføres på AMI (se www.ami.dk/Udgivelser.aspx). Men store dele af arbejdsmiljønetværket retter i stadig højere grad deres blik mod forandringsprocesser på virksomhederne. Den betydeligste institution er Bedriftssundhedstjenesten, som over en 15 årig periode udbygges således at den i 1995 omfatter 655 ansatte (Arbejdstilsynet 1995).

Bedriftssundhedstjenesten omfatter mange selvstændige institutioner fordelt på forskellige regioner og brancher, men udvikler sig meget hurtigt til netværk, som er med til at understøtte opbygningen af en fælles identitet som arbejdsmiljøprofessionelle (Limborg mmfl 1994). I de årlige konferencer, som er en central netværksaktivitet, deltager også professionelle fra andre institutioner, såsom fagbevægelseskonsulenter, tilsynsførende, mm.

Udgangspunktet er teknisk forebyggelse, forebyggelse af skadelige påvirkninger med fokus på samspillet mellem det sociale og det tekniske. BST er som nævnt rådgivende og vejledende, og over en kortere årrække forskydes fokus, således at man i højere grad inte-

resserer sig for, hvordan man får sikkerhedsorganisationen til at handle, at skabe en højere arbejdsmiljøbevidsthed i SiO og i virksomhederne som sådan.

Proceskonsulentbegrebet bliver omdrejningspunktet for denne udvikling. Der udvikles en forståelse af BST konsulenter som forandringsagenter, der skal inspirere og understøtte processer som forbedrer arbejdsmiljøet. Disse processer ses som organisationsforandring og har betydelig lån fra litteraturen om læring i organisationer. Deltagelse og inddragelse af så mange aktørgrupper som muligt er bærende for disse ideer om læring, forandring og ejerskab. Metoderne er således samarbejdsorienterede og tager udgangspunkt i 'den lokale arbejdsmiljøteori'. Den lokale arbejdsmiljøteori tager udgangspunkt i medarbejdernes subjektive oplevelse af deres arbejdsmiljø, men er derudover en forhandlet størrelse; det er det som ledere og medarbejdere i fællesskab kan blive enige om er problemet og det mulige løsningsrum. En del af den viden og faglighed man som arbejdsmiljøprofessionel skal erhverve sig er altså en praksisbaseret viden om organisationer, og om læring og forandring i organisationer (Limborg 2001).

Proceskonsulentbegrebet bliver forankret i den dominerende diskurs om arbejdsmiljøarbejdet, BST medarbejderen som proceskonsulent og specialist er således en af overskrifterne i Arbejdstilsynets perspektivrapport om BST (Arbejdstilsynet 1990). Desuden publicerer Arbejdsmiljøfondet i denne periode flere bøger hvor dialogteknikker og forandringsteknikker, som udvikles som praksisviden i BST beskrives, ofte med BST konsulenter som forfattere. (Blædel m.fl 1993, Brikner og Alrø 1993, Banke 1997)

Med indførelsen af virksomhedernes pligt til at gennemføre en skriftlig Arbejdspladsvurdering i 1995, etableres en metodik som yderligere understøtter denne procesorientering. Det indføres som led i implementeringen af EU direktivet om Workplace Assessment, men via de udviklingsforsøg som går forud for dets implementering (Thoft 1995) sker der en fortolkning, som netop lægger vægten på at bruge det som refleksionsværktøj – et led i en lærings og udviklingsproces. Kortlægningen tager udgangspunkt i den subjektive risikoforståelse. Værktøjet bliver fra 1995 og fremefter et meget væsentlig del af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde – deres egenaktivitet – og bliver et kerneområde for BST konsulenterne. Derudover spiller APV også en vigtig rolle i klassificeringen og vurderingen af virksomheder og deres vilje og evne til at forbedre arbejdsmiljøet.

Imidlertid påvirker den generelle orientering mod ledelse også BST. Rådgivningen rettes i stigende grad mod ledelsen, blandt andet med afsæt i styringsværktøjer såsom ledelses-systemer for Arbejdsmiljø (Limborg 2001)

Der udvikles altså i stigende grad værktøjer,

- som retter sig mod at understøtte organisatoriske forandringsprocesser,
- som tager udgangspunkt i den subjektive opfattelse af arbejdsmiljøet (som en organisatorisk forhandlet størrelse), og
- som retter sig mod virksomhedens ledelse.

Det psykiske arbejdsmiljø

Med de forandringer i arbejdet der sker over perioden kommer det psykiske arbejdsmiljø i stadig højere grad i fokus. Arbejdstilsynet begynder i starten af 90'erne at bruge de redskaber der er udviklet til i 1985 at udstede påbud, og dermed sættes områdets tilhørsforhold til arbejdsmiljøområdet for alvor på prøve. Kan myndighederne gribe ind i disse forhold eller antastes ledelsesretten på den måde? Grænsedragningskonflikterne (omtalt forud)aktiveres og stridighederne mellem parterne ender med at det psykiske arbejdsmiljø deles op i tre felter (Arbejds miljørådet 1998): det første omfatter 'let konstaterbare forhold': ensidigt gentaget arbejde, voldsrisiko og skiftarbejde. Her accepteres Arbejdstilsynets indgriben. Anden gruppe: stor arbejds mængde, arbejde under tidspres og arbejde med mennesker under særlige vilkår er en mellemgruppe. Her kan arbejdstilsynet gribe ind i særlige tilfælde. Det tredje gruppe som betegnes som 'vanskeligt konstaterbare forhold' omfatter mobning, chikane, arbejdsbetingede konflikter mellem kolleger og mellem ansatte og ledelse, rollekonflikt/rolleklarhed, job-/karriereusikkerhed. Dette område defineres i realiteten som udenfor regulering. Det er altså mulighederne for dokumentation som bliver argumentet. Herefter bevæger indsatsen sig i højere grad over mod vejledning fremfor kontrol og påbud.

BST har som udgangspunkt ikke ekspertise på dette område, personalesammensætningen afspejler snarere et fokus på fysiske belastninger. BST perspektivrapporten peger imidlertid på deres rolle i dette fremtidens arbejdsmiljøproblem:

BST skal være i stand til at bidrage på det psykosociale område, da det er et område der også udvikles i takt med den ny teknologi (BST 1990:32)

Og det bliver i dette regi at den væsentligste indsats omkring psykisk arbejdsmiljø udvikles. I 1994 er der således ansat psykologer i BST svarende til 42 fuldtidsansatte (AT 1995). Fokus er på organisatoriske forandringsprocesser og på den subjektive problemopfattelse, og går således fint i spænd med de koncepter for rådgivning som i øvrigt er dominerende i BST.

Også på den forskningsmæssige side sker der en oprustning omkring det psykosocial arbejdsmiljø. AMI opretter en forskningsafdeling på området. Og som led i deres udvikling af viden på området udvikler de et spørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø - det såkaldte 3-dækker skema. Skemaet er udarbejdet med udgangspunkt i Karasek og Thorells krav-kontrol model, muligheder for social støtte i arbejdet inddrages dog som en tredje parameter. Til forskel fra de tidligere kortlægningsmetoder er fokus på medarbejderens subjektive opfattelse af krav, kontrol og støtte.

Frem til 2001 sker der således en udvikling i teoretiske begreber om psykisk arbejdsmiljø, der udvikles redskaber og praksisser til kortlægning og vurdering, og der eksisterer institutioner med professionelle som bringer det i spil.

Det tilbageslag som siden sker, sker dog ikke uden varsel. Igennem hele perioden har BSTs rolle og eksistens været omdiskuteret. Der er gennemført talrige evalueringer, der skal undersøge om virksomhederne bruger rådgivningen og om de er tilfredse med den. (Aldrich 1994, Teknologisk Institut 1999). Kvaliteten af ydelserne er omdiskuteret, den

bevægelse fra teknisk specialist til helhedsorienteret proceskonsulent der sker accepteres ikke uden videre og fra 1997 indføres der krav om kvalitetsvurdering og certificering af BSTerne og deres ydelser.

Fra neoliberalisme til ny liberalisme

Den seneste reform af arbejdsmiljøreguleringen (med ikrafttræden juli 2004) bryder på afgørende punkter med den hidtidige udvikling. For det første udfases den væsentligste institution i netværksreguleringen, BST systemet, med udgangen af 2007.

Benyttelse af rådgivning kan dog påbydes enkeltvirksomheder i visse tilfælde, hvor arbejdstilsynet stiller krav herom.

Denne ændring sker ikke uden sværds slag. Arbejdsgiversiden argumenterer først og fremmest for at markedet skal spille en større rolle.

"Et effektivt rådgivningssystem er et helt centralt element for DA's vision om et fremtidigt arbejdsmiljøsystem, hvor virksomheden i langt højere grad er selvforvaltende... De fleste virksomheders behov for rådgivning skal på sigt dækkes gennem virksomhedernes eget valg blandt kompetente rådgivere på et frit marked, efterspørgsel og fri konkurrence mellem kvalificerede udbydere skal sikre kvalitet og effektivitet"
(Arbejdsmiljørådet 2003:69)

Arbejdstagersiden derimod indtager det man kan kalde et metagovernancesynpunkt, de vil gerne fastholde rådgivningen i et system som reguleres af parterne og af staten.

"For LO at se har part og brugerstyring af BST været helt afgørende for rådgivningens relevans og kvalitet, ligesom LO hæfter sig ved BST rådgivningens tværfaglige karakter. Da fremtidens arbejdsmiljøproblemer i stigende grad bliver tværfaglige og ikke kun tekniske er det vigtigt for LO at fastholde en tværfaglig helhedsorienteret arbejdsmiljørådgivning" (Arbejdsmiljørådet 2003:73)

Dette synspunkt taber og rådgivningssystemet liberaliseres. Vægten lægges på virksomhedens egenregulering. En af hovedprincipperne i reformen er: Fokus på den enkelte virksomhed og som det derefter formuleres *"den daglige egenindsats på virksomhederne er omdrejningspunktet"*. (Regeringen 2004:2)

Men metagovernance – altså styringen af egenindsatsen nedtones. Hvor det hidtidige rådgivningssystem var et system som blandt andet skulle påvirke virksomheden i dens opfattelse af arbejdsmiljøet og motivere til handling, så er det nu virksomheden der vælger rådgiveren ud fra sin opfattelse af problemerne og den type af løsninger man vil implementere.

Klassificeringen af virksomheder som hidtil er gennemført i ret langsomt tempo skrues der nu op for. Opdelingen i 'de der kan og vil', 'de der vil men ikke kan' og 'de der hverken kan eller vil' afløses af en Smiley ordning. Princippet er sådan set det samme. Den klassificeringsproces der gennemføres beror stadig på et besøg på hver enkelt virksomhed men proceduren er mindre tidskrævende og derfor i endnu højere grad procedural. Der gøres i oplægget til reformen meget eksplicit op med branchetænkningen:

Med screeningen tages der udgangspunkt i den enkelte virksomheds arbejdsmiljø. Det er der god fornuft i. For et er arbejdsmiljøets tilstand ude på den enkelte arbejdsplads der har betydning for medarbejdernes ve og vel. Ikke en branchekode. (Regeringen 2004:3)

Myndighederne/Arbejdstilsynets funktion forandres altså i retning af større vægt på kontrol af de 'dårlige' virksomheder. Også her er der altså tale om government fremfor governance.

Endvidere får arbejdsmarkedets parter mulighed for at spille en større rolle i forhold til reguleringen af arbejdsmiljøet i det omfang de indgår aftaler, der implementerer aspekter af den generelle lovgivning. En øget vægt på parternes rolle er allerede indvarslet i Strukturudvalgets Rapport fra 2003, hvor det anføres at der herved skabes mere relevante og vedkommende regler på området, samt at: *"Ved indgåelse af Aftaler vil parterne i højere grad ansvarliggøres på arbejdsmiljøområdet... Parterne forpligtes dermed til at behandle problemet"* (Arbejdsmiljørådet 2003:80.)

Stress nævnes eksplicit i den ny arbejdsmiljøreform som et område der vil være velegnet til partregulering.

Ser vi på hvordan arbejdsmiljøet hvordan det opfattes som styringsfelt, sker der også her forskydninger, selvom de måske snarere kan ses som forstærkninger af allerede eksisterende tendenser. Arbejdsmiljøet og vækst som to sider af samme sag gentages således: *"Godt Arbejdsmiljø skaber bedre trivsel, og dermed bedre kvalitet og produktivitet, og gør arbejdspladsen attraktiv. Et godt arbejdsmiljø er på den anden side resultatet af et vellykket samspil mellem god ledelse, personalepolitik og respekt for lovgivning"* (Arbejdsmiljørådet 2003:97).

Som det fremgår af citatet handler vækstpotentialet dog ikke om innovation, sådan som det gjorde i redegørelserne af 1986 og 1996, men mere om udnyttelsen af den menneskelige ressource, om motivation og effektivitet. I strukturudvalgets rapport nævnes desuden de store samfundsmæssige omkostninger som sygefravær på arbejdet giver anledning til. Her refereres direkte til psykisk arbejdsmiljø og trivsel som medvirkende årsager. I medfør af den ny arbejdsreform ændres reglerne for APV således at registreringen af problemer omkring sygefravær indgår som obligatorisk. Der skabes altså en meget entydig sammenhæng mellem arbejdsmiljø og sygefravær.

Opsummering

Med Arbejdsmiljøreformen af 1975 præges reguleringen af arbejdsmiljøet i vidt omfang af det der i dag kaldes governance. Grundtanken er, at de konkrete problemer skal løses via virksomhedernes eget arbejdsmiljøarbejde, men med bistand fra et netværk af institutioner som generer og formidler viden til SiO. Arbejdsmarkedets parter deltager i styringen af de fleste af disse institutioner.

Der er imidlertid sket store forandringer i forståelsen af arbejdsmiljøet og i styringsrationalerne. Arbejdsmiljøreguleringen er skabt i industrisamfundets ånd, med konflikter mellem kapital og arbejde som omdrejningspunkt, og med visioner om virksomhedsdemokrati som matrice for sikkerhedsorganisationen. Men fra slutningen af 80erne kædes arbejdsmiljø og vækst i stigende grad sammen. Arbejdsmiljø bliver en business case, en forudsætning for forretningsmæssig succes.

Tilsvarende forandres objektet for styring. Fokus flyttes fra SiO til ledelsen, og arbejdsmiljøet ses som en ledelsesopgave på linje med andre fx kvalitet og miljø.

Mens brancherne med deres specifikke konfiguration af teknologi, organisation og mennesker i 80erne danner udgangspunktet for myndighedernes indsats, udvikles der i 90erne prioriteringsværktøjer der karakteriserer den enkelte virksomhed, ifht dens evner og vilje til at forbedre arbejdsmiljøet. Dermed fokuseres på virksomhedens identitet, frem for dens betingelser. Man kan således sige at arbejdsmiljøreguleringen sig væk fra det industrielle paradigme. Den tager – ligesom det kan iagttages på social og arbejdsmarkedsområdet - en neoliberal drejning. Det skal dog understreges, at arbejdsmiljøreguleringen ikke har det samme fokus på individet, det er virksomheden som en slags makroindivid som man beskæftiger sig med.

Netværksregulering indebærer imidlertid at policy i bred betydning også udvikles decentralt. Det mest markante udtryk her for er udviklingen af viden og redskaber blandt arbejdsmiljørådgiverne, først og fremmest i BST systemet. Her udvikles en forståelse af konsulenten som forandringsagent, der skal motivere bevidstgøre og understøtte læring og forandring i organisationen. De redskaber som udvikles er derfor procesorienterede, de er rettet mod organisationsforandring, og mod de subjektivt oplevede arbejdsmiljøproblemer. Psykisk arbejdsmiljø håndteres i 90erne primært via rådgivningssystemet med støtte fra krav-kontrol modeller for kortlægning og analyse af problemerne.

Arbejdsmiljøreguleringen, som den blev udviklet før 2004 reformen, giver altså mulighed for lokal løsning af komplekse problemer, har et fokus på organisatoriske forhold, og opererer med koalitionsbygning mellem mange aktører. Der er udviklet en teori om problemer og løsninger, redskaber til analyse, og etableret institutioner og ekspertise. Den har altså potentialer i forhold til at tematisere og regulere det moderne arbejdslivs problemer. Man kan så komme med to væsentlige indvendinger: nemlig at 'teorien' som nævnt først i paperet er utilstrækkelig i forhold til at tematisere de centrale dilemmaer i det psykiske arbejdsmiljø, og at det at parterne stadig spiller en central rolle i arbejdsmiljøreguleringen kan svække dets legitimitet i postindustrielle virksomheder, fordi det forbindes med industrisamfundets konfliktkultur.

Med den liberalisering som sker i 2004 reduceres netværksstyringen imidlertid, og erstattes med en markedsmodel. Egenregulering er det bærende princip, men den form for metagovernance som netværket af vidensproducenter og –formidlere udgjorde er afgørende svækket med nedlæggelsen af BST systemet. Det er virksomheden som vælger rådgivere, ikke et rådgiversystem som opdrager uddanner og forandrer virksomheden.

4. Case: De 'nye' arbejdspladser og reguleringen af psykisk arbejdsmiljø

Det siges ofte at arbejdsmiljøreguleringen er tilpasset en middelstor maskinfabrik (Hasle m.fl. 2000) og i øvrigt at vi bevæger os fra industrisamfundet til videnssamfundet (eller noget lignende); altså at arbejdsmiljøreguleringen i stadigt stigende omfang ikke passer til det arbejdsmarked vi har.

I den første af vores 'cases' er det dilemma spidsformuleret. Her er tale om en arbejdsplads hvor arbejdsgegenstanden er information, og om en arbejdsplads der har både en 100-årig historie og har ambitioner om at være med på det nyeste indenfor ledelse og *human resources*. Social ansvarlighed og selvledelse har været nogle af nøgleordene i de sidste 10 års udvikling. Og især selvledelsen tager man meget alvorligt og det opleves bredt i organisationen som en realitet; en realitet som har ændret måden man arbejder på i hverdagen over de sidste 10 år. Arbejdspladsen befinder sig indenfor en sektor hvor konfliktbevidstheden og konflikterne-i-udbrud aldrig har fyldt meget. Alligevel er arbejdspladsen præget af en udsædvanlig u-hierarkisk og harmonisk/harmoniserende omgangsform og kultur.

Men ambitionerne rækker længere end til at være god til human resource management, man vil også være en god arbejdsplads for de ansatte, ja, man vil helst være den bedste arbejdsplads. Derfor har man involveret sig i et projekt, der skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det var ikke dårligt i forvejen, men måske kunne det gøres bedre. I forvejen har NLP (Neuro-Linguistisk-Programmering) været et yndet redskab til organisationsudvikling på arbejdspladsen. I udgangspunktet var det nogle af de ansattes interesse for NLP som satte organisationen på sporet af NLP; siden har man indgået en slags langtidskontrakt med nogle NLP-konsulenter.

På det seneste har logikken været at man på den ene side har villet styrke medarbejderne, så de kendte deres egne grænser fx i forhold til for store krav og stress, og så de kunne og fik sagt fra hvis det blev nødvendigt. Samtidigt har man sendt lederne på et relativt omfattende coach-træningsprogram (forankret i NLP-tankegangen), så de blandt andet har de nødvendige forudsætninger for at være lydhøre overfor medarbejderne når de kommer med deres problemer.

Og her er det så nødvendigt at indsparke en fodnote: I dette afsnit refererer vi fra tre 'cases'. De tre arbejdspladser, der bliver beskrevet, deltager alle i det såkaldte VIPS-projekt og har i den forbindelse alle været involveret i en proces, hvor de har gennemført en foreløbig undersøgelse – bestående af både en spørgeskemaundersøgelse, hvis rygrad er det AMI's mellemlange skema til undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø, og en kvalitativ interview-undersøgelse – og siden forventes at gennemføre en selvstændig indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø; det hele afsluttes med en efter-måling af det psykiske arbejdsmiljø: Har indsatsen virket, og hvilke indsatser virker bedst (vurderet på tværs af de undersøgte virksomheder)? En af forfatterne til dette papir har været involveret i den kvalitative del af den foreløbige undersøgelse. Casene er med vilje beskrevet ret slørede for at anonymisere dem; men selve nærværende fortolkning af casene er oven i købet foretaget relativt usystematisk, idet målsætningen primært er at åbne nogle af de

problemstillinger som ovenstående diskussion af udviklingen i reguleringen af arbejdsmiljøet giver anledning til.

Men tilbage til den første 'case':

Projektet om psykisk arbejdsmiljø udgør en yderligere indsats ovenpå NLP'en, men indsatsen tænkes dog også indlejret i den almindelige NLP-tankegang. I kraft af psykisk arbejdsmiljø-projektet har man forpligtiget sig på yderligere tiltag, men endnu ikke fastlagt hvad de er.

På arbejdspladsen har man – selvfølgelig – den lovpligtige sikkerhedsorganisation, foruden tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg. Men som en leder (i en stabsfunktion) udtrykker det: "Samarbejdsudvalget tror jeg, vi har, fordi nogen siger, at det skal man have. Jeg tror ikke, vi har det, fordi vi synes, der er et behov for det. ... du skal have en tillidsmand, fordi det er der nogen, der har fundet på, at man skal have." Det formelle system på dette område opleves som et rudimentært organ.

Sikkerhedsrepræsentanten (og der er kun én) bliver inddraget når der er problemer med ventilation og træk; men om psykisk arbejdsmiljø siger han: "Jeg har aldrig været i berøring med det psykiske arbejdsmiljø.... Det er reelt ledelsen der tager sig af det psykiske arbejdsmiljø." Og det er da heller ikke meget tid han bruger på sin funktion: "Det er ikke overvældende meget tid jeg bruger på det. Måske 1% af arbejdstiden. Det er svært at sætte tal på."

Men det skal også siges, at der på arbejdspladsen herskede noget som de besøgende forskere opfattede som et fravær af organisationstænkning. Der var stor opmærksomhed på den enkelte, hvad enten det var som leder eller som ansat. Og der var stor opmærksomhed på arbejdspladsen som enhed – arbejdspladsen i ental – blandt andet fremhævet gennem den centrale placering af de formulerede holdninger, værdier, visioner, mm. Men der var tilsyneladende ikke rigtigt nogen diskurs, der forholdt sig til det mellemliggende organisatoriske niveau og de tilsvarende processer. Ganske vist var organisationen flad, men fraværet af opmærksomhed på det organisatoriske var alligevel påfaldende.

I en vis forstand var arbejdspladsen HRM-tænkningens virkeliggjorte utopi. Og alligevel tog man altså udfordringen fra den belastnings-tænkende psykisk arbejdsmiljø-diskurs op. Det kan godt være at grundene hertil ikke var særligt ideelle – man håbede vel på at resultaterne fra undersøgelsen kunne understøtte budskabet om at man bare er gode, og der var også noget med at man gik ind i projektet, fordi der var nogen, der kendte nogen – men alligevel: Man deltog aktivt i et projekt, der i sin tænkning har rødder i diskursen om reguleringen af det belastende arbejdsmiljø; man forlod frivilligt sin egen HR-diskurs til fordel for en 'fremmed' diskurs.

Den beskrevne arbejdsplads kan på ingen måde siges at tilhøre fronten når det gælder det grænseløse arbejde. Man var bestemt kommet langt med selvledelse og værdibaseret ledelse; men konteksten var et relativt stabilt marked, og også en relativt stabil udvikling fra klassiske hierarki til selvledelse. Også den enkelte medarbejders opgaver er typisk

kendte og sædvanlige, om end man har krænget ledelses- og regelstyringen af sig. Den væsentligste grænse, der var på vej væk, var den enkeltes grænse for, hvor tæt lederen måtte komme på. Fagligt og organisatorisk virkede arbejdet ikke specielt grænseløst. Og måske var det netop en vigtig grund til selvledelsens succes. (Faktisk udviste den del af arbejdspladsen, hvor en række af medarbejderne havde et lidt mere grænseløst arbejde (især i forhold til arbejdstiderne), flere tegn på vanskeligheder med at håndtere medarbejdernes 'engagement' i arbejdet på en måde, der forebyggede problemer.)

Hvis vi derefter skifter scene til en noget større arbejdsplads, så er situationen her noget mere broget. Den virksomhed som skal beskrives i det følgende, er igen en virksomhed der arbejder med informationsbearbejdning, en virksomhed med en noget klarere IT-profil end den foregående. Det betyder også at spændet mellem driftsopgaver og udviklingsopgaver, og det arbejde der knytter sig hertil, gør arbejdet mere differentieret på denne arbejdsplads.

På det strategiske plan har mange af de overordnede pejlemærker været de samme: Selvledelse, værdibaseret ledelse og den lærende organisation har været nogle af kodeordene. Men samtidigt har der i den senere tid bredt sig en fornemmelse af man er meget konkurrenceudsat; tidligere havde virksomheden en slags naturligt monopol; dette opleves ikke længere som situationen og ledelsen har da også deltaget aktivt at fjerne denne 'misforestilling' hos de dele af personalet, der måtte lide under den. I sammenligning med den første arbejdsplads fylder den slags strategiske overvejelser mindre i hverdagen for den enkelte ansatte, strategi opleves mere som noget 'der deroppe' tager sig af.

En vurdering lød:

”[Vores organisation] ... er i teorien ”den lærende organisation”, hvor tidligere da jeg var leder, var den meget værdiorienteret, meget orienteret mod den enkelte og samarbejde – de bløde værdier. Så havde vi en periode, hvor det blev for meget; vi havde en værdi der hed ”frihed til at prøve”; den blev tolket som retten til at fejle; ... Så fik vi en opstramning af værdierne; vi skulle blive mere forretningsorienterede og det tror jeg også vi er blevet, nu. Vi er stadig værdidrevne, ... Men med den lærende organisation kan jeg mærke, der er kommet et større krav om resultater. Der er kommet et større krav i organisationen til økonomi og til at ting skal være på plads.”

I forhold til den mere konkrete personaleledelse, varierer forholdene en del i forhold til de forskellige typer af opgave, der skal løses i de respektive afdelinger; ledelsesstilen afhænger selvfølgelig meget af om arbejdet primært er langsigtede udviklingsopgaver eller kortsigtede manuelle driftsopgaver; men også den enkelte leders 'stil' har selvfølgelig stor betydning. Men bagved disse forskelle har der været en stærk personaleafdeling, som med udgangspunkt i tidens aktuelle HR- og organisationsudviklings-tanker har præget organisationen.

Samtidigt har der været et etableret og fungerende Samarbejds- og sikkerhedsudvalgssystem. På det seneste er det blevet reformeret – man har etableret en enhedsstruktur – og

vurderingen blandt de implicerede var optimistisk (mens interviewene 'længere ude' i organisationen afslørede at den samarbejdsstruktur ikke helt var kendt af alle.)

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø, var mange af de ikke-så-positive umiddelbare resultater – som kom ud af vores foreløbige undersøgelse, især spørgeskemadelen – præget af en umiddelbar usikkerhed hos mange medarbejdere i forbindelse med nogle større organisationsomstruktureringer (det er i hvert fald en rimelig antagelse). Men herudover pegede mange af resultaterne på at ledelsesforholdene var helt centrale; og i den sammenhæng vigtige for både de ansattes og (mellem-)ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Forskernes fortolkning var, at det psykiske arbejdsmiljø var præget af en slags magtkamp mellem to forskellige typer af ledelsesstil; det begrebspar der blev brugt var mekanisk ledelse overfor organisk ledelse (med reference til Burns & Stalker 1961).

Hvis man sammenfatter ovenstående så bliver vurderingen, at denne arbejdsplads er meget mere præget af en kompleks struktur: Arbejdsopgavernes forskellighed er vigtigere, ledelsesforhold er mere komplicerede og centrale, man fungerer både i en moderne 'blød' HR-virkelighed og trække på mere traditionelle samarbejdsstrukturer (som man forsøger at revitalisere), og det hele fungerer i en noget mere konkurrencepræget kontekst. De nye og de gamle diskurser blander sig meget mere med hinanden end det var tilfældet i det første arbejdspladseksempel. Denne arbejdsplads er vel heller ikke præget af radikale former for grænseløshed, men der er alligevel mere grænseløshed på spil end i det første tilfælde. Men det har tilsyneladende være medvirkende til at fastholde mere klassiske hierarkiske strukturer i organisationen (ved siden af alle de nye initiativer), og næret en differentierethed i måden at forholde sig til forskellige problemer, frem for at trække organisationen i retning af den idealtypiske HR-virksomhed.

Den måde selve undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø blev brugt på på denne arbejdsplads er også interessant. For det første var kontakt-gruppen på virksomheden nedsat til lejligheden – det var personaleledelsesfunktionen der var projektets første kontaktpunkt – og stærkt præget af folk fra samarbejds- og sikkerhedsudvalgssystemet. For det andet var udgangspunktet for undersøgelsen, at man havde gennemført en APV i forhold til det psykiske arbejdsmiljø en gang tidligere; og man håbede på at denne nye undersøgelse ved at trække på udefrakommende kræfter kunne gøres bedre og mere resultatrig.

Resultaterne fra undersøgelse var for de fleste overraskende negative på en række punkter – måske, som skrevet ovenfor, fordi de afspejlede en akut usikkerhed hos mange ansatte. Og i den forbindelse blev fortolkningen af resultaterne noget af et problem, og der er for indeværende etableret et selvstændigt projekt, der 'bare' skal fortolke de hidtidige resultater, primært spørgeskemaundersøgelsesresultaterne. Det viser, at selvom arbejdsmiljødiskursen om psykisk arbejdsmiljø har etableret begreber (fx somatisk stress), metoder (det mellemlange tredækker skema) og institutioner (sikkerhedsorganisationen eller dens afløser), så kræver den konkrete håndtering af problemerne nye og konkrete tolkning for overhovedet at give mening.

Hvis vi skal trække en sidste 'case-historie' frem, så vil vi pege på en virksomhed, der også arbejder med informationer som arbejds-genstand, og som er den af de tre behandlede arbejdspladser der er mest grænseløs hvad de ansattes arbejde angår.

Også her spiller ledelsesforholdene en afgørende rolle for kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. Et dilemma er, at selvledelsen – at man hver især er ansvarlig for sine egne opgaver – kammer over og giver sig udslag i en generel mangel på feedback til de ansatte. I denne organisation havde mange af medarbejderne en klar bevidsthed om at de var stressede eller i risiko for at blive det. Og i modsætning til i de to ovenstående eksempler så var der et ganske massivt gennemtræk af ansatte, uden at vi har belæg for at de forhold hang entydigt sammen. I denne organisation var undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø kommet i stand gennem en leder; mens en anden leder på et senere tidspunkt blev ret kritisk overfor undersøgelsen. Et centralt element i denne kritik var, at undersøgelsen var tilpasset industri-samfundet og dets arbejdsforhold; og således var mindre interessant på denne arbejdsplads, som klart var en del af nutidens informationssamfund og det arbejds-måder.

I lyset af papiret præmature status vil vi ikke komme med en egentlig sammenfatning; men følgende punkter kan dog trækkes frem:

- En af ledetrådene i ovenstående fremstilling har været hvad er det for problemer der er på spil i de undersøgte virksomheder; vi har peget på ledelsesforhold som centrale i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne. En mere systematisk gennemgang de konkrete oplevede belastninger på arbejdspladserne og deres relation til den 'teori om det psykiske arbejdsmiljø', som arbejdsmiljøreguleringen leverer, er noget af det vi vil se nærmere på: Tilbyder arbejdsmiljø-diskursen diskursen, som den udfolder sig på den enkelte arbejdsplads, det den skal?
- De tre 'cases' er jo ikke repræsentative for noget som helst, men alligevel befinder de sig jo på en særlige del arbejdsmarkedet, hvor det er rimeligt at antage, at HR-diskursen har særligt stor gennemslagskraft. Og i det lys er det værd at pege på, at alle virksomhederne frivilligt har ladet sig indrullere i et projekt som knytter an til arbejdsmiljø-belastningsdiskursen, og spørge: Er det udtryk for at denne diskurs tilsyneladende også har noget at byde på for den slags virksomheder?
- Og videre; hvad er det der tabes, hvis belastningsdiskursen forsvinder – også på de dele af arbejdsmarkedet vi her har haft fat i?

Referencer

- Aldrich, Per Tybjerg (1994). *Virksomhedernes brug af BST*, Arbejdsmiljøfondet.
- Arbejdsmiljøgruppen af 1972 (1973). *Arbejdsmiljø. Skader, omkostninger, målsætning, nærdemokrati, planlægning*. Rapport nr. 1. København: Arbejdsmiljøgruppen af 1972.
- Arbejdsmiljøgruppen af 1972 (1976). *Arbejdsmiljø. Medbestemmelse, arbejdsmiljøtjeneste, uddannelse og forskning, planlægning*. Rapport nr. 4. København: Arbejdsmiljøgruppen af 1972.
- Arbejdsmiljørådets SIO-perspektivudvalg (1994): *Virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde år 2000*. København, Arbejdstilsynet.
- Arbejdsmiljørådet (1998). *Rapport fra Metodeudvalget: Statistik og eksempler fra indsatsen overfor det psykosociale arbejdsmiljø*. København, Arbejdstilsynet
- Arbejdsmiljørådet (2003). *Strukturudvalgets rapport*, København, Arbejdstilsynet.
- Arbejdstilsynet (1990) *Perspektivrapport om BST år 2000*. København, Arbejdstilsynet
- Arbejdstilsynet (1994) Debatoplæg: på vej mod et rent arbejdsmiljø år 2005
- Arbejdstilsynet (1995) *Rapport om BST – status og opfølgning på BST perspektiv rapporten*. København, Arbejdstilsynet
- Arbejdstilsynet, udateret. *Inspiration år 2005 -systematisk arbejdsmiljøarbejde*. København, Arbejdstilsynet
- Arbejdsministeriet (1996) *Rent arbejdsmiljø år 2005*. Arbejdsministeriets handlingsplan
- Banke, P. (1997). *Konsulentmetoder i forandringsprocesser over for EGA – afsluttende rapport*. Tåstrup, Teknologisk institut
- Blædel, L., Larsen, H. og Rosenørn (1993). *Brugerinvolvering 1: Eksempler på godt BST-arbejde*. København: Arbejdsmiljøfondet.
- Brikner, K. og Alrø, L. 1993. *Brugerinvolvering 2: Arbejdsmiljøhåndbog i brugerinvolvering*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Burg, U., Fällig, C og L. Lollike (1982) *Lov om Arbejdsmiljø – kommentarer og praksis*. København. Arbejdsmiljøfondet
- Casey, C. (1999). "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52, 2, 155-178.
- Dean, Mitchell (1999). *Governmentality. Power and rule in moden society*. London, Sage
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London and New York, Longman.
- Folketingstidende 1981/82, C. Forespørgsler, 2. samling, s. 581-583.
- Folketingstidende 1983 Redegørelse 9/5 1983 til folketinget om udviklingen på arbejdsmiljøområdet, s. 10595-10610
- Folketingstidende 1986. Skriftlig redegørelse af 3. december 1986 om arbejdsmiljø og vækst. S 3452-3462.
- Folketingstidende 1996. Redegørelse af 11/4 96 om rent arbejdsmiljø år 2005. s 5338-5342
- Frick, K. (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyring som ett ledningsproblem i svensk industri*. Stockholm, Foreningen för Arbetarskydd.
- Hasle, P m.fl. (2000). *Arbejdsmiljøindsatsen i 25 år – succes eller fiasko*. København, Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Jessop, B. (2000) *Globalisering og interaktiv styring*. Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Järvinen, M. & N. Mik-Meyer (2003) *At skabe en klient. Institutionelle identiteter i socialt arbejde*. København:, Hans Reitzels forlag .
- Kamp, A. (2001). Arbejdsmiljøledelse – vinduespynt eller revitalisering af arbejdsmiljøarbejdet. I Broberg, O. og Clausen, C. (red.) *Arbejdsmiljø og Teknologisk Udvikling – Nye strategier og perspektiver*. København, Arbejdsmiljørådets Servicecenter.

- Karasek, R & T. Theorell (1990). *Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- Limborg, Hans Jørgen et al. (1994). *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark – kvalifikationer og uddannelse*, Selskab for Arbejdsmiljø, Dansk Ingeniørforening.
- Limborg, H. J. (2001). The professional working environment consultant – a new actor on the health and safety arena. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11, (2), 159-172
- Limborg, H. J. (2002). *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø*. København, Frydenlund.
- Lindøe, P. (2002) Arbejdsmiljøregulering i de nordiske lande. Et eksempel på reflektiv reguleringspraksis. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, s 23 - 38
- Lindøe, P. m.fl. (2001). *Et nordisk grep på arbejdsmiljøregulering? Organisering og bruk av virkemidler i de nordiske land*. Temanord 2001: 535. København, Nordisk Ministerråd.
- March, J and Olsen, J.P. (1989) *Rediscovering Institutions*. New York, The free Press.
- March, J. and Olsen, J.P. (1995) *Democratic governance*. New York, The free Press.
- Mathiesen, K., Hvenegaard, H., Hasle, P., Hvid, H., og Keller, L. (1998): *Udvidet medarbejderindflydelse i staten (MIO)*. København, Finansministeriet.
- Møller, N., Jensen, P. Langaa og Jensen, O. Brobjerg (1988): *Arbejdsmåder i sikkerhedsgruppen*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Regeringen (2003). *Et godt arbejdsmiljø for medarbejdere og virksomheder*.
- Regeringen (2004) *Aftale om en Arbejdsmiljøreform*. Beskæftigelsesministeriets hjemmeside
- Rhodes, RAW (1997). *Understanding governance. Policy networks governance reflexivity and accountability*. Buckingham, Open University press
- Rose, N. (1999) *Powers of freedom*. Cambridge university press
- Stranddorf, J., Møller, N. og Jensen, P. Langaa (1992): *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Teknologisk institut (1999). *Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger. Hovedrapport*. Tåstrup, Teknologisk Institut.
- Thoft, E. m. fl. (1998). *APV hvordan og hvor langt*. København, Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Torring, J (2004) *Det stille sporskifte i velfærdsstaten. En diskursanalytisk beslutningsprocesanalyse*. Århus Universitetsforlag.
- Tynell, J. (2002) Det er min egen skyld. Nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2 , s. 7 - 24
- Willmott, H. (1993) Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 4, 515-552.
- Åkerstrøm, N. (2003). *Borgerens kontraktliggørelse*. København, Hans Reitzel